

# **Multidimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle :**

## **Etude empirique dans le contexte tunisien**

**Beltaifa Nadia**

**Doctorante ISG Tunis**

nadiabeltaifa@yahoo.fr

Tel 216 22 412 210

**Ben Ammar Mamlouk Zeineb**

**Professeure ESSEC Tunis**

urethics@yahoo.fr

Tel 216 71 334 190

Fax 216 71 333 518

### **Résumé**

Dans un contexte où l'adhésion des ressources humaines aux objectifs de l'organisation constitue un atout stratégique, la thématique de la justice organisationnelle compte certainement parmi celles qui suscitent l'intérêt des chercheurs et des praticiens. La justice organisationnelle est un cadre heuristique susceptible d'expliquer une multitude de phénomènes organisationnels. La perspective de la justice constitue donc un levier d'action permettant de mobiliser les ressources humaines et de favoriser leurs attitudes positives et leurs comportements prosociaux au sein de l'organisation. C'est pour cette raison qu'il s'avère essentiel d'appréhender ce concept de justice et d'identifier les mécanismes intervenant pour la formation de cette attitude chez l'individu. La problématique essentielle posée par cette communication est celle de l'impact de certains déterminants de nature à la fois individuelle et organisationnelle sur la perception de l'employé de la justice organisationnelle dans sa triple dimension distributive, procédurale et interactionnelle. En nous appuyant sur une double étude qualitative (basée sur un ensemble d'entretiens exploratoires auprès de responsables GRH et ouvriers tunisiens) et quantitative menée en deux étapes, exploratoire et confirmatoire fondée sur les modèles des équations structurelles, nos résultats tendent à confirmer les liens développés théoriquement. Un échantillon de 292 employés tunisiens a été retenu pour tester le modèle théorique développé. Les résultats permettent d'appréhender la perception de justice comme résultant de facteurs à la fois individuels (tel que l'âge, l'ancienneté, le niveau de formation et la position hiérarchique) et organisationnels (tel que le climat social et les politiques de gestion adoptées par l'organisation).

**Mot clés :** Perception, justice organisationnelle, antécédents individuels, caractéristiques organisationnelles, politiques de gestion.

# **Multidimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle :**

**Etude empirique dans le contexte tunisien**

**Beltaifa Nadia**

**Doctorante ISG Tunis**

**Ben Ammar Mamlouk Zeineb**

**Professeure ESSEC Tunis**

## **Résumé**

Dans un contexte où l'adhésion des ressources humaines aux objectifs de l'organisation constitue un atout stratégique, la thématique de la justice organisationnelle compte certainement parmi celles qui suscitent l'intérêt des chercheurs et des praticiens. La justice organisationnelle est un cadre heuristique susceptible d'expliquer une multitude de phénomènes organisationnels. La perspective de la justice constitue donc un levier d'action permettant de mobiliser les ressources humaines et de favoriser leurs attitudes positives et leurs comportements prosociaux au sein de l'organisation. C'est pour cette raison qu'il s'avère essentiel d'appréhender ce concept de justice et d'identifier les mécanismes intervenant pour la formation de cette attitude chez l'individu. La problématique essentielle posée par cette communication est celle de l'impact de certains déterminants de nature à la fois individuelle et organisationnelle sur la perception de l'employé de la justice organisationnelle dans sa triple dimension distributive, procédurale et interactionnelle. En nous appuyant sur une double étude qualitative (basée sur un ensemble d'entretiens exploratoires auprès de responsables GRH et ouvriers tunisiens) et quantitative menée en deux étapes, exploratoire et confirmatoire fondée sur les modèles des équations structurelles, nos résultats tendent à confirmer les liens développés théoriquement. Un échantillon de 292 employés tunisiens a été retenu pour tester le modèle théorique développé. Les résultats permettent d'appréhender la perception de justice comme résultant de facteurs à la fois individuels (tel que l'âge, l'ancienneté, le niveau de formation et la position hiérarchique) et organisationnels (tel que le climat social et les politiques de gestion adoptées par l'organisation).

**Mot clés :** Perception, justice organisationnelle, antécédents individuels, caractéristiques organisationnelles, politiques de gestion.

## INTRODUCTION

En vue de garder leurs positions concurrentielles dans un monde marqué par des changements profonds, la majorité des organisations se sont trouvées devant la nécessité de s'engager dans des pratiques de restructuration, de réduction massive des effectifs et d'aménagement du temps de travail tout en assumant les conséquences associées à ces phénomènes en termes d'altération de la relation organisation-employé (Hendry et Jenkins, 1997 ; Torka et al., 2005). Le souci de la fidélisation des employés compétents prend ici toute son ampleur et ne cesse de constituer une préoccupation pour l'organisation d'aujourd'hui surtout que ceux-ci constituent désormais pour elle un capital expertise et une nouvelle source d'avantage compétitif (Beugré, 1998 ; Hiltrop, 1999). Ainsi, revoir et examiner en permanence ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines, se focaliser sur les attitudes et les comportements des employés face à ces pratiques doteraient l'organisation de leviers d'action permettant de tirer profit de ces ressources. Parmi les phénomènes pouvant influencer sur ces attitudes, la justice organisationnelle demeure une piste de recherche et un champ d'investigation exploitable. *« Peu de concepts sont aussi fondamentaux pour l'interaction sociale des hommes que le concept de la justice »* affirme Greenberg, (1995, p.2). La perception de la justice constitue en effet une attitude éprouvée par l'employé pouvant avoir des implications considérables sur les comportements de celui-ci dès lors que l'employé qui apporte à l'organisation ses compétences ne s'attend plus à obtenir de celle-ci un poste d'emploi, mais aussi d'être traité avec équité par rapport aux autres membres de l'organisation.

L'ambition de cette communication étant de mettre le concept de justice au cœur de l'action en GRH, la question centrale posée par la présente recherche serait donc : **Quels sont les déterminants de la perception de la justice organisationnelle ?** Nous nous proposons donc d'étudier le phénomène de justice organisationnelle et de passer en revue les différentes dimensions qui lui ont été associées. Par la suite, seront décelés les principaux facteurs qui déterminent cette perception chez l'individu.

### 1. LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE, CADRE CONCEPTUEL

En raison de ses utilisations diverses dans les différents discours en psychologie, en sociologie et en management, le concept de justice organisationnelle continue à être un concept encore « obscur et vague » (Younts et Mueller, 2001, p 125) nécessitant un effort supplémentaire d'éclaircissement. Une synthèse de la littérature nous a permis de relever une définition proposée par Beugré, (1998, p.7), qui semble être la plus générale : **« la justice est**

**la perception de l'équité des échanges prenant lieu dans l'organisation, qu'ils soient économiques ou sociaux, impliquant l'individu dans ses relations avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues, et l'organisation comme étant un système social** ». Cette définition permet de confirmer qu'une conceptualisation tridimensionnelle de la justice permettrait de cerner le mieux le concept. La perception de la justice distributive se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (Adams, 1965 ; Emerson, 1976). La justice procédurale concerne l'évaluation des règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation (Lind et Tyler, 1988 ; Thibaut et Walker, 1975)<sup>1</sup> et la justice interactionnelle est relative à l'évaluation des aspects interpersonnels des décisions d'allocation (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993<sup>2</sup>).

## **2. FACTEURS DETERMINANTS DE LA PERCEPTION DE JUSTICE**

A l'instar de la logique de Greenberg, (1990) et de Bies, (2001), pour établir une meilleure distinction entre les différentes dimensions de la justice et pour appréhender son importance dans la multitude de contextes organisationnels, il importe d'étudier les différents déterminants ou facteurs explicatifs de ce phénomène. Par ce que le concept de perception s'avère une composante centrale qui reflète et qui mesure le degré selon lequel l'individu a appréhendé le phénomène de justice organisationnelle, il s'avère fondamental de définir le concept de perception dans son acception générale. Celle-ci a été définie comme étant le processus de sélection, organisation et interprétation de données sensorielles (visuelles, auditives..) reçues par l'individu, de façon qui permet de donner un sens au monde extérieur (Gamble et Gamble, 2005 ; Palmer et O'Neill, 2003). Deux constatations essentielles sont à dégager à partir de cette définition. La première est que la perception suppose une construction mentale par laquelle l'ensemble des expériences vécues par l'individu sont intériorisées et interprétées en vue de leur donner un sens. La seconde est que cette perception ne se constitue pas de manière isolée, elle est la résultante de l'interaction entre des stimuli externes tel que le contexte spatio-temporel et des facteurs individuels internes tels que les traits de personnalité, la capacité intellectuelle etc. C'est ainsi qu'un ensemble d'antécédents

---

<sup>1</sup> Lind E.A. et Tyler T.R., (1988), The social psychology of procedural justice. cité par Bies R.J. et Shapiro D.L., (1988), « Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments », *Academy of Management Journal*, vol.31, pp 676-685.

Thibaut J. et Walker L., (1975), *Procedural justice : a psychological analysis*. cité par Bies R.J. et Shapiro D.L., (1988), op.citée.

<sup>2</sup> Greenberg J., (1993), The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice, cité par Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O. et Yee Ng K.,(2001), «Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research», *Journal of Applied Psychology*, vol. 86(3), p. 427.

de la justice a été dégagé par la littérature. Beugré (1998), confirme que la perception de la justice ne dépend uniquement pas de la manière avec laquelle se comportent les managers vis à vis de leurs employés, plusieurs autres facteurs ou caractéristiques individuelles et organisationnelles interviennent pour influencer cette perception.

## **2.1. LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS**

Les principales caractéristiques individuelles dégagées à partir de la littérature sont constituées de l'âge, de l'ancienneté, de la position hiérarchique et du niveau de formation de l'individu. Nous partons ainsi d'une première hypothèse selon laquelle:

**Hypothèse1** : Les caractéristiques personnelles influencent la perception de l'employé de la justice ou de l'injustice organisationnelle.

**2.1.1. L'âge** : c'est une variable qui a été rarement prise en compte séparément dans les recherches sur la perception de l'injustice organisationnelle. Elle faisait uniquement partie d'études concernant l'impact de différentes caractéristiques démographiques, prises conjointement, sur la perception des individus de la justice ou de l'injustice de leurs supérieurs (Wesolowski et Mossholder, 1997). L'âge est souvent rattaché à une capacité plus grande de s'adapter avec les politiques de gestion et les manières des supérieurs. Les employés les plus âgés peuvent se montrer moins critiques vis-à-vis de leurs supérieurs et plus impliqués à l'organisation (Porter et al., 1979 ; Russ et Mc Neilly, 1995), leur degré de perception de l'injustice serait ainsi moins faible que les jeunes employés. Nous pouvons dans ce sens adopter le point de vue de Hagan et al., (2005), soulignant que la sensibilité aux valeurs politiques et sociales (telle que la perception de justice ou d'injustice) se développe « tôt » dans la vie des individus, c'est-à-dire depuis la jeunesse. Une première sous-hypothèse découle ainsi :

**Hypothèse1.1**: La perception de la justice sera d'autant plus forte que l'employé sera âgé.

**2.1.2. L'ancienneté** : le lien entre l'ancienneté de l'employé et sa perception de l'injustice est, selon certains auteurs, positif en raison de la tendance de celui-ci à mémoriser les expériences négatives vécues tout au long de son parcours professionnel. Cependant, selon d'autres auteurs tels que Leventhal et al., (1980), l'ancienneté réduit le sentiment d'injustice. Un effort de recherche reste à mener pour tester empiriquement la nature de ce lien. En ce qui concerne la présente recherche, nous adopterons le dernier point de vue, selon lequel l'ancienneté est à même de créer chez l'individu un sentiment de sécurité, une familiarité, et une capacité de prévoir tous les aspects inhérents à la distribution des rétributions et aux procédures utilisées pour le faire. Il en résulte la sous-hypothèse qui suit :

**Hypothèse1.2 :** La perception de la justice organisationnelle sera d'autant plus forte que le salarié sera ancien dans l'entreprise.

**2.1.3. Le niveau hiérarchique :** la position hiérarchique est liée au rôle joué au sein de l'organisation. Le lien significatif entre le statut de l'employé et sa perception de la justice a été vérifié par plusieurs études. Lansberg (1984), a vérifié que les employés à bas niveau hiérarchique approuvent peu l'équité des procédures d'allocation et perçoivent mieux cette équité au niveau des unités de travail qu'au niveau de l'organisation en général. Par contre, les responsables hiérarchiques et intermédiaires accordent beaucoup d'importance au fait d'être équitablement traité quant aux procédures d'allocation (justice procédurale).

**Hypothèse1.3:** Plus la position hiérarchique de l'employé est élevée, plus il perçoit la justice organisationnelle.

**2.1.4. Le niveau de formation :** il est communément admis que les personnes plus instruites bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé. Ainsi, à un niveau de formation plus élevé, les employés seraient plus sensibles aux événements organisationnels liés à la justice organisationnelle. Ils seraient aussi plus disposés à revendiquer leurs propres droits et à participer aux décisions prises par les supérieurs. Ils pourraient ainsi percevoir et juger l'équité de leurs supérieurs autant plus que les personnes ayant un niveau d'instruction faible (Dailey et Delaney, 1992).

**Hypothèse 1.4 :** Le niveau de formation affecte négativement la perception de la justice organisationnelle.

## **2.2. LES DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS**

La perception de l'individu de l'équité peut être aussi influencée par une multitude de facteurs organisationnels. Nous avons choisi pour la conception de notre modèle de recherche de nous focaliser sur des variables qui peuvent être considérées parmi les antécédents organisationnels les plus pertinents de la perception de justice.

**Hypothèse 2 :** Les caractéristiques organisationnelles et politiques de gestion affectent la perception de l'employé de la justice organisationnelle.

**2.2.1. Le climat social :** L'analyse des effets du climat social ou organisationnel sur la perception des salariés de la justice organisationnelle n'a pas suscité l'intérêt de nombreux chercheurs (Ostroff, 1993). Le climat social peut être défini comme étant « *L'atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail* » (Laroche et Schmidt, 2004, p 2). Une double dimension objective et subjective lui est inhérente. Ceci dit, les facteurs expliquant les caractéristiques du climat social sont composés d'un ensemble d'attributs à la fois individuels et organisationnels. Comme le souligne Denison, (1996), la recherche dans le

domaine du climat social devrait s'efforcer de prendre en compte à la fois les dimensions perçues et les dimensions objectives. Pour ce faire, nous nous sommes focalisés lors du présent travail sur deux composantes du climat social: la qualité des relations supérieurs-subordonnés (représentant les attributs individuels) et le climat éthique qui caractérise l'organisation (représentant les attributs organisationnels).

**Hypothèse 2.1** La perception favorable du climat social affecte positivement la perception de la justice organisationnelle.

**2.2.2. Les caractéristiques de la fonction occupée :** Ils ont de tout temps constitué l'un des déterminants de l'attitude et de l'humeur de l'employé (Aldag et al., 1981 ; Spector et Jex, 1991). Hackman et Oldham, (1976), attribuent à toute fonction un potentiel de motivation. Il s'agit de l'aptitude d'une fonction, grâce à ses caractéristiques, de motiver la personne qui l'occupe. Les caractéristiques de la fonction représentent donc l'ensemble des aspects stables de l'environnement de travail relatif à cette fonction. L'ensemble de ces caractéristiques sont réparties selon les auteurs en quelques composantes essentielles (Hackman et Oldham, 1976 ; Sims et al., 1976) qui sont la variété des compétences mobilisées (c'est l'opportunité d'utiliser des compétences multiples et variées pendant l'exécution des tâches inhérentes à la fonction), l'identification aux tâches (c'est la possibilité offerte d'accomplir l'ensemble des par une seule personne, ce qui permet de s'identifier à sa fonction), l'autonomie (c'est la possibilité d'exécuter son travail de façon libre et indépendante des autres, ce qui permet une maîtrise des tâches requises), le feedback (c'est l'opportunité de recevoir des informations concernant le degré de performance de celui qui occupe la fonction et ce à travers la communication). La perception de la justice organisationnelle est un sentiment qui peut être renforcé en bénéficiant d'un poste de travail ayant « un potentiel de motivation » au sens de Hackman et Oldham. Une fonction permettant à l'employé une marge d'autonomie, une communication ascendante et descendante, et une identification aux tâches qu'il exécute, constitue en elle même un facteur de confort moral qui suscite en lui des attitudes positives notamment le sentiment de justice. Une autre hypothèse a été détectée :

**Hypothèse 2.2** La perception favorable des caractéristiques de la fonction occupée affecte positivement la perception de la justice organisationnelle<sup>3</sup>.

**2.2.3. La politique de rémunération :** La décomposition de la satisfaction perçue par l'employé vis-à-vis de la politique salariale de l'organisation (Heneman et Schwab, 1985 ;

---

<sup>3</sup> Les hypothèses 2.1 et 2.2 ont été développées à partir de l'analyse du contenu d'un ensemble d'entretiens exploratoires. Les liens qu'elles établissent sont peu étudiés par la littérature.

Judge, 1993) permet de constater son lien intime avec les différentes dimensions de la perception de justice organisationnelle. La satisfaction vis-à-vis de la politique de rémunération comporte une composante relative au niveau du salaire reçu et à aux fréquences des augmentations des salaires allouées par l'entreprise. Elle renvoie, en d'autres termes, à la dimension distributive de la politique de rémunération et touche, par conséquent, à la perception de l'employé de la justice distributive. La politique salariale comporte aussi certains aspects relatifs à la structure et les modes d'administration des salaires. Elle constitue ainsi un antécédent de la perception de celui-ci de la justice dans ses dimensions procédurale et interactionnelle puisqu'elle est reliée aux procédures utilisées par l'organisation lors de la mise en place de sa politique salariale. Jenkins et Lawler (1981), ont par exemple vérifié l'effet positif de la participation dans le design du système de rémunération sur les réactions et les sentiments d'équité des employés, ce qui permet de déduire l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2.3** La perception favorable de la politique salariale affecte positivement la perception de la justice organisationnelle.

**2.2.4. La politique d'appréciation des compétences :** La justice perçue par les employés est déterminée dans une large mesure par le système d'évaluation des compétences mis en place par l'organisation. Nombre de recherches s'accordent sur le fait qu'un système d'appréciation permettant la connaissance et la participation de l'employé à la détermination des critères d'évaluation, ainsi qu'un feedback donné à celui-ci concernant le processus et les résultats de l'appréciation, peut influencer positivement l'équité perçue de ce système (Erdogan et al, 2001 ; Williams et Levy, 2000). Ce type de système renforce chez l'employé le sentiment d'estime de soi et de sécurité concernant les résultats de son travail. La participation offre à l'employé un sentiment de valorisation (Pfeffer, 1998), ce qui affecte négativement sa perception de l'injustice organisationnelle. Une autre hypothèse en découle :

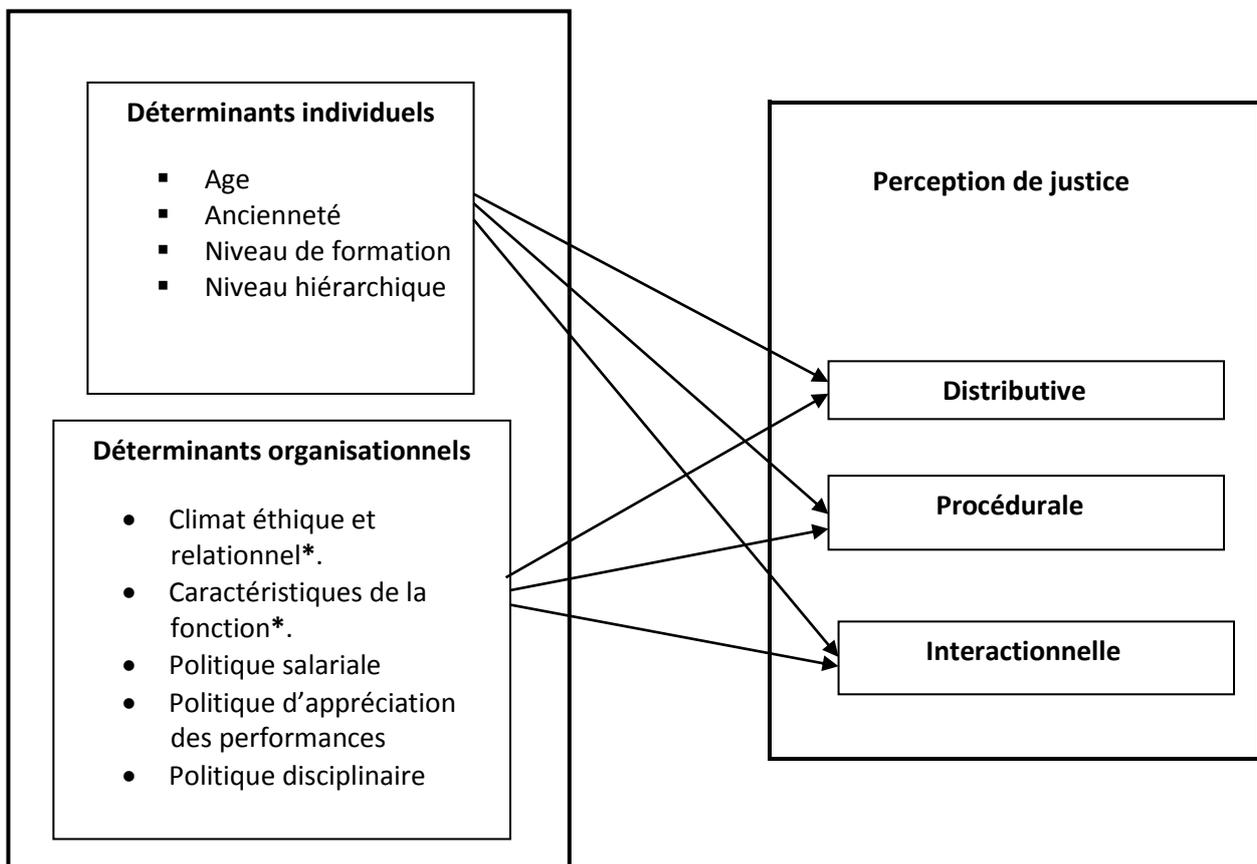
**Hypothèse 2.4** La perception favorable de la politique d'appréciation des compétences affecte positivement la perception de la justice organisationnelle.

**2.2.5. La politique disciplinaire :** Arvey et Ivancevich, (1980) ; O'Reilly et Puffer, (1989) sont des auteurs qui se sont intéressés à l'étude de différents systèmes disciplinaires ainsi qu'à leur influence sur les attitudes des employés. La politique disciplinaire ou système de sanction tel que désigné par les chercheurs, peut grâce à ses caractéristiques stimuler ou affaiblir les sentiments d'équité éprouvés par l'employé. Ball et al., (1994), ont conçu un ensemble d'aspects permettant de juger de la souplesse d'une politique de sanction à savoir la communication et l'information de l'employé (concernant les causes et l'étendue des sanctions méritées) ainsi que la participation de l'employé à la mise en application et

l'amélioration de la politique disciplinaire (détermination et mise à jour des critères de sanction). Les caractéristiques de la politique disciplinaire affectent le sentiment d'équité perçue par l'individu puisqu'elles sont rattachées à la fois, aux mesures disciplinaires appliquées, ainsi qu'aux procédures suivies pour la mise en application de cette politique et aux manières de traiter les employés « à sanctionner ». Il s'agit en d'autres termes des trois dimensions affective, procédurale et interactionnelle de la perception d'équité. L'hypothèse résultante est donc :

**Hypothèse2.5** La perception favorable de la politique disciplinaire affecte positivement la perception de la justice organisationnelle. La figure qui suit résume le modèle conceptuel que nous avons développé.

**Figure1.** Modèle conceptuel



### **3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

La démarche méthodologique suivie est abductive. L'abduction est définie par Koenig, (1993, p7) comme étant le processus qui : « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». Basée sur des allers-retours entre la littérature et le terrain, cette démarche a consisté, dans une première phase exploratoire, à utiliser une méthode qualitative qui est l'analyse du contenu d'un ensemble de 18 entretiens exploratoires auprès de responsables GRH et employés d'entreprises tunisiennes dans le but de confronter les données réelles aux théories existantes. Ce qui nous a permis de poser les hypothèses de notre recherche. Ces hypothèses vont être soumises à un raisonnement déductif et testées. Leur validation empirique a été réalisée à travers la mise en place d'une enquête par questionnaire. La présente section a pour objectif de décrire l'échantillon de notre étude quantitative, de présenter les échelles de mesure auxquelles nous avons eu recours et les différentes analyses effectuées sur les données collectées.

#### **3.1. ECHANTILLON**

Notre choix de la cible est focalisé sur deux catégories d'employés : les techniciens et les agents d'exécution. Plusieurs raisons justifient ce choix. La première est que cette population, ne figurant pas au sommet de la hiérarchie, constitue également un champ d'investigation opportun pour analyser les pratiques des supérieurs et évaluer leur degré d'équité. Une autre raison découle du poids important de cette population d'ouvriers et techniciens dans l'effectif des entreprises industrielles tunisiennes. L'étude a été menée auprès de six entreprises industrielles tunisiennes de taille moyenne (dont deux appartiennent au secteur du textile, deux industries pharmaceutiques et deux industries laitières). L'intérêt porté au secteur industriel comme terrain d'investigation s'explique par deux facteurs essentiels. D'une part, le poids relativement déterminant de ce secteur dans le tissu économique du pays est un facteur qui pourrait améliorer la représentativité de l'échantillon choisi. D'autre part, Etant donné le poids de ce secteur, le regain d'intérêt pour le facteur humain y serait nettement remarquable. D'après les statistiques du ministère de l'industrie, 67 %<sup>4</sup> des entreprises tunisiennes engagées dans des programmes de mise à niveau appartiennent au secteur industriel, en contre partie de 19% appartenant au secteur des services par exemple. Ces estimations expliquent notre choix du secteur industriel. Les entreprises industrielles devront en conséquence intégrer dans leurs plans d'action opérationnels une nouvelle approche orientée vers la prise en considération des besoins des

---

<sup>4</sup> Statistiques 2007, fournies par le bureau de mise à niveau, Ministère de l'industrie Tunisie.

hommes et qui sera plus axée sur la satisfaction et le bien être des employés en vue d'une meilleure rentabilité de ceux-ci. L'appréciation de la justice des décideurs aurait ainsi plus d'importance puisque s'inscrivant dans la logique s'intéressant aux ressources humaines de l'entreprise. Le questionnaire a été administré à 400 employés en adoptant la méthode de face à face. Le nombre de questionnaires recueillis est de 315. Sur ce nombre, 23 questionnaires se sont avérés non exploitables étant donné qu'ils comportaient trop de données manquantes, 292 questionnaires restent donc exploitables. Le taux de réponse est donc de 73%. L'échantillon est composé de 51.4% d'hommes et de 48.6% de femmes. Plus que 54% des répondants ont un niveau d'instruction équivalent à un Bac ou moins, et plus que 46% ont un niveau d'instruction équivalent à un Bac plus 2 ou plus. Plus que 78% des employés ont une ancienneté inférieure à cinq ans.

### **3.2. ECHELLES DE MESURE**

Le questionnaire distribué a été construit à partir des échelles de mesure existantes dans les recherches concernant la justice organisationnelle. Ces échelles ont été traduites de l'anglais au français puis à l'arabe en suivant la méthode du comité (Vallerand, 1989). Le questionnaire ainsi établi comprend 58 items mesurés par une échelle de Likert à 5 points allant de « *Pas du tout d'accord* » à « *Tout à fait d'accord* ». Afin de s'assurer de la clarté des items, le questionnaire dans ses deux versions française et arabe a été prétesté auprès de dix sept ouvriers avant son administration finale<sup>5</sup>.

### **4. ANALYSES DES DONNÉES ET RÉSULTATS**

Les données collectées ont été soumises à deux types d'analyse. En premier lieu, des analyses factorielles exploratoires (sous SPSS 11) et confirmatoires (sous LISREL 8.3) ont été conduites pour évaluer la dimensionnalité, la fiabilité et la validité des construits. En second lieu, les méthodes d'équations structurelles sous LISREL 8.3 ont été appliquées pour tester les relations entre les variables du modèle conceptuel. Ces deux étapes ainsi que leurs résultats seront présentés dans ce qui suit.

---

<sup>5</sup> La structure du questionnaire de la recherche est présentée dans l'annexe avec l'indication des échelles d'origine.

#### 4.1. ANALYSES FACTORIELLES

**Tableau 1.** Résultats de l'analyse factorielle et de la fiabilité des échelles de mesure

Variable		Dimensions retenues	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Déterminants organisationnels de la perception de justice	Climat social	Climat éthique	3	0.55
		Relations avec la hiérarchie	2	0.79
	Caractéristiques de la fonction	Autonomie et identification aux tâches	3	0.66
		Communication	2	0.70
	Politique de rémunération	Politique de rémunération	4	0.85
	Politique d'appréciation des compétences	Politique d'appréciation des compétences	4	0.79
	Politique disciplinaire	Procédures de sanction	3	0.70
		Décision de sanction	2	0.63
Perception de justice		Justice distributive	2	0.72
		Justice procédurale	6	0.89
		Justice interactionnelle	9	0.93

L'analyse exploratoire a été conduite sous SPSS 11. La dimensionnalité des échelles de mesure a été évaluée par une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation Varimax. Une structure tridimensionnelle est apparue pour la justice organisationnelle. Quelques items ont été éliminés. Il s'agit de ceux ayant des contributions factorielles faibles ou ceux dont les contributions sont partagées entre plusieurs axes (Hair et al. 1998). La majorité des items retenus ont des contributions factorielles supérieures à 0.7. La fiabilité et la cohérence interne des items constituant une seule dimension ont été évaluées par le coefficient alpha de Cronbach. Trois variables parmi les onze étudiées ont des coefficients alpha peu acceptables. Il s'agit du climat éthique ( $\alpha = 0.55$ ), l'autonomie et identification aux tâches ( $\alpha = 0.66$ ) et la décision de sanction ( $\alpha = 0.63$ ).

Dans une deuxième phase, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée sous LISREL 8.3 afin de tester les validités discriminante et convergente des construits et afin de certifier la qualité psychométrique des résultats de la phase exploratoire. L'analyse factorielle confirmatoire effectuée a abouti à l'élimination de certains items qui ont été écartés de

l'analyse en raison de leurs contributions factorielles faibles. Ces items présentent aussi des variances des erreurs de mesure fortes et un pourcentage de la variance expliquée très faible. La variable latente décision de sanction a été aussi écartée de l'analyse. Le tableau 2 résume les indices d'ajustement qui peuvent être considérés bons, étant donné la complexité du modèle et la taille relativement faible de l'échantillon (Roussel et al., 2002). Le GFI est de 0.68 qui est une valeur inférieure au seuil préconisé de 0.9. Cette valeur peut être due à la sensibilité de cet indicateur au nombre de paramètres à estimer et à la taille de l'échantillon. Le RMSEA est de 0.07. Ce résultat est excellent puisqu'il est inférieur au seuil plafond de 0.08. Le NFI et le CFI sont respectivement de 0.69 et 0.79 qui sont des valeurs en dessous de la norme la plus communément utilisée, soit 0.9, ceci est dû à l'existence d'une colinéarité entre certaines variables du modèle. En effet, ces indices mesurent l'amélioration de l'ajustement en comparant notre modèle à un modèle plus restrictif, dans lequel toutes les variables observées seraient non corrélées (Bentler et Bonett, 1980). Le Chi-deux normé est de 2.50. Cet indice est compris dans l'intervalle d'acceptation recommandé (entre 1 et 5), ce qui apporte un soutien à la qualité du bon ajustement du modèle de notre recherche.

**Tableau 2. Les indices d'ajustement du modèle de mesure**

<b>Indices</b>	<b>Valeur</b>
Chi2/ddl	4055 / 1619 = 2.50
GFI	0.68
RMSEA	0.07
CFI	0,79
NFI	0.69

#### **4.2. TEST DES HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE : LE MODÈLE STRUCTUREL**

Les liens de causalité entre les variables du modèle conceptuel ont été analysés par les modèles des équations structurelles sous Lisrel 8.3. Le recours à cette méthode se justifie par la complexité du modèle de la recherche mettant en lien plusieurs relations de dépendance simultanées (Roussel et al. 2002). Ces modèles fournissent des coefficients de régression gamma ( $\gamma$ ) permettant d'appréhender le poids relatif de chaque déterminant individuel et organisationnel dans l'explication de la perception de justice.

La variable âge présente une corrélation positive et statistiquement significative avec les trois dimensions de la justice organisationnelle (coefficients de régression sont respectivement de 0.21 ; 0.17 et 0.45). En effet, pour la population de notre recherche, la

perception de la justice des supérieurs est d'autant plus forte que l'employé est plus âgé. Ce qui confirme les propos de l'hypothèse H1.1. L'ancienneté exerce un effet positif sur la perception de la justice distributive. Plus l'employé est ancien dans l'entreprise, plus il perçoit les résultats de l'allocation des rétributions réalisée par l'entreprise comme étant équitables. Par contre, la perception de l'injustice procédurale se développe chez l'employé le plus ancien qui devient plus critique en raison de sa connaissance des différentes procédures formelles appliquées par ses supérieurs lors de la détermination des résultats d'allocation ou lors de la prise des décisions. Notre hypothèse 1.2 est donc confirmée pour le cas de la justice distributive et infirmée en ce qui concerne la justice procédurale et interactionnelle. Cette dernière dimension n'a présenté aucun lien avec l'ancienneté.

Les résultats dégagés confirment notre hypothèse 1.3 selon laquelle le niveau hiérarchique agit positivement sur la perception de justice organisationnelle. En d'autres termes, plus la position hiérarchique de l'employé est élevée, plus il perçoit équitables les rétributions obtenues de son organisation ainsi que les procédures et pratiques mises en place par ses supérieurs. Il serait ainsi moins sensible aux phénomènes injustes vécus au sein de l'organisation. La corrélation positive entre niveau hiérarchique et perception de justice est obtenue pour les trois dimensions distributive (0.45), procédurale (0.25) et interactionnelle (0.38) de la justice. Le niveau de formation exerce un effet négatif sur la perception de la justice dans ses deux dimensions distributive (-0.19) et procédurale (-0.23). Plus l'employé est instruit, plus il sera critique à l'égard des résultats et des procédures d'allocation mis en place par son organisation. Toutefois, le niveau de formation ne présente pour l'échantillon de notre recherche aucun lien avec la perception de la justice interactionnelle. L'hypothèse 1.4 n'est donc confirmée que pour les deux dimensions distributive et procédurale de la perception d'injustice.

Quant à l'effet des déterminants organisationnels, la perception du climat éthique et les relations avec la hiérarchie (représentant la variable climat social) semblent avoir une influence positive faible, mais non statistiquement significative sur la perception de la justice distributive. Les deux valeurs de t sont respectivement de 1.08 et de 1.55 qui sont des valeurs inférieures à 1.96. Les différents aspects du climat social semblent être pour les employés tunisiens indépendants de leur perception du côté relatif à la répartition des rémunérations ou des responsabilités et tâches de travail. Pour la perception de la justice procédurale, cette variable est expliquée simultanément par les deux composantes du climat social, par le climat éthique à raison de 0.31 et par les relations avec la hiérarchie à raison de 0.32, avec des valeurs de t significatives (supérieures à 1.96).

Nous avons regroupé sous la rubrique caractéristiques de la fonction deux facteurs issus de l'analyse factorielle : le facteur autonomie et identification aux tâches et le facteur communication. La perception de la justice distributive n'est expliquée que par l'autonomie et l'identification aux tâches à raison de 0.08, ce qui constitue une influence très faible et statistiquement non significative ( $t = 0.8$ ). La justice procédurale ne présente aucun lien avec les deux caractéristiques identifiées. L'influence sur la justice interactionnelle est aussi faible et non statistiquement significative (des  $t$  de 1.53 et 0.6 pour les deux caractéristiques). L'hypothèse H2.2 est donc infirmée selon les résultats des traitements statistiques effectués.

Le test de l'impact de la politique de rémunération sur la perception de la justice organisationnelle nous permet de constater son influence positive forte et statistiquement significative sur les deux dimensions distributive et procédurale de la perception de justice. Néanmoins, cet impact semble être plus influant sur la perception de la justice distributive (0.92) que sur la perception de la justice procédurale (0.36). L'impact sur la perception de justice interactionnelle est par contre non statistiquement significatif. L'hypothèse H2.3 est donc confirmée pour les deux dimensions distributive et procédurale de la perception de la justice.

La perception favorable de la politique d'évaluation des compétences exerce un effet positif faible et non significatif sur la dimension distributive de la justice organisationnelle. Cependant, ce lien s'avère plus notable et plus statistiquement significatif pour les deux autres dimensions procédurale (0.37) et interactionnelle (0.65) de la justice. L'hypothèse 2.4, stipulant que la perception favorable de la politique d'appréciation des compétences affecte positivement la perception de la justice organisationnelle, est donc confirmée pour les deux dimensions procédurale et interactionnelle de la justice.

La politique disciplinaire adoptée par l'organisation semble être un déterminant de la perception de l'employé de la justice ou de l'injustice de ses supérieurs dans ses trois dimensions. En effet, un lien positif remarquable et statistiquement significatif a été dégagé entre la perception favorable de la politique disciplinaire et la perception de la justice distributive (0.34), la perception de la justice procédurale (0.71) et la perception de la justice interactionnelle (0.28). Ce qui permet de confirmer l'hypothèse 2.5. Les résultats issus des analyses statistiques des différents liens sont résumés dans le tableau qui suit

**Tableau 3. Résultats du test des hypothèses**

<b>Hypothèse de recherche</b>	<b>Résultats des tests</b>
<b>Hypothèse1.1:</b> La perception de la justice sera d'autant plus forte que l'employé sera âgé	Confirmée
<b>Hypothèse1.2 :</b> La perception de la justice organisationnelle sera d'autant plus forte que le salarié sera ancien dans l'entreprise.	Confirmée pour les deux dimensions distributive et procédurale
<b>Hypothèse1.3:</b> Plus la position hiérarchique de l'employé est élevée, plus il perçoit la justice organisationnelle.	Confirmée
<b>Hypothèse 1.4 :</b> Le niveau de formation affecte négativement la perception de la justice organisationnelle.	Confirmée pour les deux dimensions distributive et procédurale
<b>Hypothèse2.1</b> La perception favorable du climat social affecte positivement la perception de la justice organisationnelle.	Confirmée pour les deux dimensions procédurale et interactionnelle (en ce qui concerne le climat éthique) et pour la dimension procédurale (en ce qui concerne les relations avec la hiérarchie)
<b>Hypothèse2.2</b> La perception favorable des caractéristiques de la fonction occupée affecte positivement la perception de la justice organisationnelle.	Infirmée
<b>Hypothèse 2.3</b> La perception favorable de la politique salariale affecte positivement la perception de la justice organisationnelle.	Confirmée pour les deux dimensions distributive et procédurale
<b>Hypothèse 2.4</b> La perception favorable de la politique d'appréciation des compétences affecte positivement la perception de la justice organisationnelle.	Confirmée pour les deux dimensions procédurale et interactionnelle
<b>Hypothèse2.5</b> La perception favorable de la politique disciplinaire affecte positivement la perception de la justice organisationnelle. La figure qui suit résume le modèle conceptuel que nous avons développé.	Confirmée

## **5. DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Les résultats de l'étude empirique menée auprès d'un échantillon d'employés tunisiens suggèrent l'importance de certains facteurs à la fois individuels et organisationnels dans la détermination de la perception de la justice ou de l'injustice organisationnelle dans sa triple dimension. De prime abord, la nature de la relation entre la perception de justice et les différents antécédents intégrés dans notre modèle est significative dans sa globalité.

## **5.1. DETERMINANTS INDIVIDUELS DE LA PERCEPTION DE JUSTICE**

En effet, le test de l'effet de certaines variables individuelles de nature sociodémographique a généré des résultats significatifs. Ces variables sont composées de l'âge, de l'ancienneté, du statut hiérarchique et du niveau de formation. L'intérêt porté à ces variables s'explique par deux raisons. D'une part, à l'exception des travaux de quelques auteurs tels que Dailey et Delaney, (1992) ; Lansberg, (1984) ; Saal et Moore, (1993), nous avons remarqué à travers la synthèse de la littérature effectuée un manque de recherches s'intéressant à l'impact des variables démographiques sur la perception de la justice organisationnelle. D'autre part, les quelques recherches relevées manquent d'unanimité de leurs auteurs quant à la nature de l'influence des variables démographiques. Dans leur majorité, nos résultats démontrent une corrélation positive entre l'âge et la perception de justice, l'ancienneté et la perception de justice, la position hiérarchique et la perception de justice, et une corrélation négative entre le niveau de formation et la perception de justice. Les caractéristiques individuelles des employés se sont révélées ainsi déterminantes pour la constitution de leurs perceptions.

En ce qui concerne la relation âge-perception de justice, la majorité des recherches qui y sont relatives révèlent dans leur majorité une relation significative et positive (Porter et al., 1979 ; Russ et Mc Neilly, 1995 ; Wesolowski et Mossholder, 1997). Notre résultat va dans le même sens que ces conclusions puisque nous avons relevé une relation significative et positive avec les trois dimensions distributive (0.21), procédurale (0.17) et interactionnelle (0.45) de la justice. L'âge est souvent rattaché à une capacité plus grande de s'adapter avec les politiques de gestion et les manières des supérieurs. Dans le contexte tunisien, l'âge développe chez le salarié la notion du devoir moral et d'attachement à l'organisation. Les employés les plus âgés peuvent se montrer moins critiques vis-à-vis de leurs supérieurs et plus impliqués à l'organisation (Porter et al., 1979 ; Russ et Mc Neilly, 1995), leur degré de perception de l'injustice serait ainsi moins faible que les jeunes employés. Nous pouvons dans ce sens adopter le point de vue de Hagan et al., (2005), soulignant que la sensibilité aux valeurs politiques et sociales (telles que la perception de justice ou d'injustice) se développe « tôt » dans la vie des individus, c'est-à-dire depuis la jeunesse.

L'examen des recherches effectuées traitant de la relation ancienneté perception de justice permet de constater le manque d'unanimité des chercheurs concernant cette relation. Alors que certaines recherches ont abouti à une relation non significative, d'autres ont révélé une corrélation significative et positive avec la perception de la justice. Les chercheurs insistent sur le fait que cette variable est étroitement liée au contexte de l'étude. Le lien entre

l'ancienneté de l'employé et sa perception de l'injustice est positif selon certains auteurs en raison de la tendance de l'employé à mémoriser les expériences négatives vécues tout au long de son parcours professionnel. Cependant, selon d'autres auteurs tels que Leventhal et al., (1980), l'ancienneté réduit le sentiment d'injustice. En ce qui concerne la présente recherche, les résultats dégagés nous permettent de confirmer que l'ancienneté exerce un effet positif sur la perception de la justice distributive (donc un effet négatif sur la perception de l'injustice distributive). Plus l'employé tunisien devient ancien dans l'entreprise, plus il perçoit les résultats de l'allocation des rétributions réalisée par l'entreprise comme étant équitables (0.31). Ceci peut être expliqué par le fait que l'ancienneté est à même de créer chez l'individu un sentiment de sécurité, une familiarité, et une capacité de prévoir tous les aspects inhérents à la distribution des rétributions. Par contre, la perception de l'injustice procédurale se développe chez l'employé le plus ancien qui devient plus critique en raison de sa connaissance des différentes procédures formelles appliquées par ses supérieurs lors de la prise des décisions ou particulièrement lors de la détermination des résultats d'allocation. Notre hypothèse 1.2 est donc confirmée pour le cas de la justice distributive et infirmée en ce qui concerne la justice procédurale et interactionnelle. Cette dernière dimension n'a présenté aucun lien avec l'ancienneté.

Notre hypothèse 1.3 selon laquelle le niveau hiérarchique agit positivement sur la perception de justice organisationnelle est confirmée. En d'autres termes, plus la position hiérarchique de l'employé est élevée, plus il perçoit équitables les rétributions obtenues de son organisation ainsi que les procédures et pratiques mises en place par ses supérieurs. Il serait ainsi moins sensible aux phénomènes injustes vécus au sein de l'organisation. La corrélation positive entre niveau hiérarchique et perception de justice est obtenue pour les trois dimensions distributive (0.45), procédurale (0.25) et interactionnelle (0.38) de la justice. Elle peut être expliquée par le fait que le haut statut hiérarchique reflète la jouissance de l'employé d'un niveau élevé d'avantages et gratifications offertes par l'organisation, ce qui rend l'injustice des supérieurs peu perceptible par l'employé. Par contre, c'est aux niveaux hiérarchiques les plus bas que l'employé pourrait être plus sensible à l'injustice organisationnelle. L'étude de Lansberg (1984), confirme ces propos. Cet auteur a en effet démontré que les employés à bas niveau hiérarchique approuvent peu l'équité des procédures de distribution des rétributions, et ne perçoivent cette équité qu'au niveau du groupe de travail. Par contre, les responsables hiérarchiques et intermédiaires accordent beaucoup d'importance à la dimension interpersonnelle de l'injustice organisationnelle.

Par ailleurs, les résultats de maintes recherches établissent une relation significative et négative entre le niveau de formation et la perception de l'équité des résultats et des procédures d'allocation. Les résultats de notre étude empirique confirment ces propos en dégageant un effet négatif exercé par le niveau de formation sur la perception de la justice dans ses deux dimensions distributive (-0.19) et procédurale (-0.23). Plus l'employé est instruit, plus il sera critique à l'égard des résultats et des procédures d'allocation mis en place par son organisation. Les salariés les plus diplômés ont généralement un niveau d'implication affective faible à leur organisation, leur attachement est plutôt de nature calculée (Thévenet, 1992). Ils auraient ainsi des attentes plus fortes en termes de justice et seraient plus enclins à revendiquer leurs droits à une gestion équitable. Ils pourraient percevoir l'iniquité de leurs supérieurs autant plus que les personnes ayant un niveau d'instruction faible (Dailey et Delaney, 1992). Toutefois, le niveau de formation ne présente pour l'échantillon de notre recherche aucun lien avec la perception de la justice interactionnelle. L'hypothèse 1.4 n'est donc confirmée que pour les deux dimensions distributive et procédurale de la perception de justice.

En définitive, étant donné la subjectivité et l'idiosyncrasie de la perception de justice ou d'injustice, il semble judicieux de tenir compte, pour l'étude de ce phénomène, des influences jouées par les caractéristiques de l'individu lui-même avant de se pencher sur les facteurs de nature organisationnelle. Nos résultats s'avèrent concluants en ce sens surtout en l'absence de travaux qui ont étudié le phénomène de justice dans le contexte organisationnel tunisien et plus particulièrement, d'études qui ont réuni et articulé les différents déterminants individuels de ce phénomène.

## **5.2. DETERMINANTS ORGANISATIONNELS DE LA PERCEPTION DE JUSTICE**

Le premier facteur organisationnel qui a été étudié est le climat social. La gestion du climat social de l'organisation a de tout temps constitué une préoccupation des gestionnaires. Toutefois, la prise en compte du climat social prend à travers notre recherche une orientation nouvelle étant donné l'insuffisance des études qui considèrent le climat social comme antécédent de la perception de justice ou d'injustice organisationnelle. Notre hypothèse 2.1 stipulant que la perception favorable du climat social affecte positivement la perception de la justice organisationnelle a été en partie confirmée sauf en ce qui concerne la dimension distributive de la justice. En effet, les deux composantes de la perception du climat social : la perception du climat éthique et les relations avec la hiérarchie présentent une influence positive sur la perception de la justice procédurale et interactionnelle et une relation non

statistiquement significative sur la perception de la justice distributive (valeur de t inférieure à 1.96). Les employés tunisiens semblent faire une séparation totale entre les aspects relatifs aux résultats des processus d'allocation (rémunération, répartition des responsabilités, etc) et les aspects socio-relationnels de leur vie organisationnelle. Ceci peut être attribué à la culture sociale dans laquelle baignent ces employés basée sur la séparation entre « le matériel » et le « relationnel ».

Quelles que soient leurs perceptions des relations avec les supérieurs, qui peuvent être dues à un ancrage culturel (Ben Fadhel, 1992 et Smida et Latiri, 2004, ont démontré que les employés tunisiens sont caractérisés par la crainte d'exprimer un désaccord avec les supérieurs), ceci n'affecte nullement l'équité qu'ils perçoivent des résultats des processus d'allocation. L'aspect distributif (lié à l'équité de la rémunération reçue) est pour les employés un facteur d'hygiène tel que le souligne Herzberg : « La rémunération est davantage un facteur d'hygiène que de motivation : si elle est trop faible, l'individu est contestablement frustré, mais ce n'est pas parce qu'elle se situe à un niveau standard, ni même relativement élevé, qu'il est comblé »<sup>6</sup>. Les deux composantes éthique et relationnelle du climat social affectent positivement la perception de la justice procédurale à raison de 0.31 (pour le climat éthique) et 0.32 (pour les relations avec la hiérarchie). La perception favorable du climat social du point de vue éthique et relationnel est à même de conforter l'employé et de lui acquérir une confiance concernant l'équité des manières et des procédures formelles mises en application par les supérieurs pour atteindre les résultats d'allocation. Ce qui affecte positivement sa perception de la justice procédurale. La perception de la justice interactionnelle est fortement expliquée par la perception favorable du climat éthique (0.42). L'adoption de normes morales et éthiques par les membres de l'organisation se répercute au niveau de leurs comportements. Ceux-ci seront orientés vers des actes proactifs favorisant la communication et le respect mutuel, ce qui les rassure quant à la qualité avec laquelle ils seront traités par leurs supérieurs et affecte positivement leur perception de la justice organisationnelle (Wimbush et al., 1997). En jouant sur certains facteurs de nature éthique et interpersonnelle (en l'occurrence les possibilités de carrière, la bonne ambiance), la satisfaction de l'employé peut être déclenchée (Ben Ammar Mamlouk et Beltaifa, 2004) et par la suite son attitude favorable à l'égard de la justice de ses supérieurs. Le respect des normes éthiques semble être pour les employés une valeur consacrée susceptible de prédire leur perception de la justice organisationnelle.

---

<sup>6</sup> Cité par Lanciaux C., (2000), « une préoccupation managériale de tous les instants : faire venir, identifier, développer, fidéliser », Revue Personnel, N° 407, p 38.

Quant à l'impact des caractéristiques de la fonction sur la perception de l'employé de la justice ou de l'injustice organisationnelle, les résultats des tests effectués permettent de conclure soit l'inexistence de liens soit l'existence de liens très faibles et statistiquement non significatifs entre la perception du caractère autonome de la fonction et la perception de la justice dans ses trois dimensions et entre une fonction permettant la communication et la perception de la justice organisationnelle. Nos résultats, qui infirment notre hypothèse H2.2 ne vont pas dans le même sens que les résultats de recherches antérieures (Meyer et Allen, 1997). Ils peuvent être interprétés par le fait que, même en bénéficiant d'une fonction permettant une autonomie dans l'exécution des tâches et un accès à des réseaux relationnels internes et externes, ceci ne permet en aucun cas d'influencer l'équité perçue par l'employé des résultats des décisions d'allocation, des procédures mises en place pour le faire ou même des aspects interpersonnels de ces décisions. Une explication peut être donnée à ceci en revenant encore une fois à la configuration culturelle tunisienne. D'une part, dans la société tunisienne à distance hiérarchique élevée (Ben Fadhel, 1992 ; Lassoued, 2001), les individus acceptent plus facilement d'être dirigés par les membres ayant un pouvoir élevé. Le système de gestion le plus accepté serait celui supporté par une structure hiérarchique favorisant les échanges verticaux et orientée vers le suivi et le contrôle. Les employés tunisiens auraient ainsi tendance à accepter d'être contrôlés et guidés lors de l'exécution de leurs tâches. La perception de la justice ou de l'injustice de leurs supérieurs ne dépend pas du degré d'autonomie qui leur est permis. D'autre part, nombre d'études ont démontré que les tunisiens sont caractérisés par un degré d'évitement de l'incertitude assez élevé. Ben Fadhel, (1992), Séror et Rejeb, (1996), ont confirmé dans ce sens que les tunisiens ont tendance à éviter l'ambiguïté et la prise de risque dans la définition et la réalisation de leurs tâches et expriment un penchant pour le rôle du membre plutôt que de chef. Ils accepteraient donc d'avoir une liberté limitée dans l'exécution de leur travail et même un éventail restreint de tâches en termes de variété et de marge de manœuvre offerte. Ceci ne permet en aucun cas d'influencer la perception qu'ils vont constituer de la justice ou de l'injustice organisationnelle.

Le test de l'impact de la variable politique de rémunération ou salariale sur la perception de la justice organisationnelle nous permet de constater son influence positive forte et statistiquement significative sur les deux dimensions distributive et procédurale de la perception de justice. La décomposition de la satisfaction perçue par l'employé vis-à-vis de la politique salariale de l'organisation (Heneman et Schwab, 1985 ; Judge, 1993) permet de

constater son lien intime avec les différentes dimensions de la perception de justice organisationnelle. La satisfaction vis-à-vis de la politique de rémunération comporte une composante relative au niveau du salaire reçu et à aux fréquences des augmentations des salaires allouées par l'entreprise. Elle renvoie, en d'autres termes, à la dimension distributive de la politique de rémunération et touche, par conséquent, à la perception de l'employé de la justice distributive. La politique salariale comporte aussi certains aspects relatifs à la structure et aux modes d'administration des salaires. Elle constitue ainsi un antécédent de la perception de celui-ci de la justice dans sa dimension procédurale. Néanmoins, cet impact semble être plus influant sur la perception de la justice distributive (0.92) que sur la perception de la justice procédurale (0.36). L'impact de la politique salariale sur la perception de justice interactionnelle est par contre non statistiquement significatif. Les employés formant notre échantillon semblent accorder beaucoup plus d'importance aux résultats du processus d'allocation c'est-à-dire à la rémunération elle-même, qu'aux procédures et manières utilisées par les supérieurs lors de la mise en place de leur politique salariale. L'hypothèse H2.3 est donc confirmée pour les deux dimensions distributive et procédurale de la perception de la justice. La perception favorable de la politique salariale affecte négativement la perception de l'employé de l'injustice organisationnelle.

Nos résultats concernant l'impact de la politique d'appréciation des compétences sont en accord avec notre approche théorique et confirment notre hypothèse selon laquelle plus la politique d'appréciation des compétences est perçue satisfaisante par l'employé et plus sa perception de la justice est forte (Erdogan et al, 2001 ; Williams et Levy, 2000). La perception de la justice dans ses deux dimensions procédurale et interactionnelle est prédite par l'attitude favorable à l'égard de la politique d'appréciation des compétences à raison de 0.37 pour la perception de la justice procédurale et 0.65 pour la perception de la justice interactionnelle. Un système d'appréciation permettant la connaissance et la participation de l'employé à la détermination des critères d'évaluation, ainsi qu'un feedback donné à celui-ci concernant le processus et les résultats de l'appréciation, peut influencer positivement l'équité perçue de ce système. Ce type de système renforce chez l'employé le sentiment d'estime de soi et de sécurité concernant les résultats de son travail. La participation offre à l'employé un sentiment de valorisation (Pfeffer, 1998), ce qui affecte négativement sa perception de l'injustice. Cependant ce lien positif n'est pas confirmé en ce qui concerne la dimension distributive. Le processus d'appréciation des compétences est pour l'employé tunisien un processus interactif auquel doivent intervenir les deux parties employé et supérieur hiérarchique. Ceci explique en grande partie la relation forte de la politique d'évaluation des compétences avec la perception

de la justice procédurale et interactionnelle. Toute politique d'évaluation se base sur: l'objet (quoi), les acteurs (qui) et la procédure (comment), la réussite de la politique d'évaluation des ressources humaines est théoriquement conditionnée par la bonne connaissance des postes, la fixation des objectifs à atteindre, le choix des critères et la méthode d'évaluation adaptée aux objectifs, la sensibilisation et la formation des évaluateurs et la communication des résultats de l'évaluation aux personnes concernées (Lamaute et Turgeon, 2002)<sup>7</sup>.

Par ailleurs, un lien positif remarquable et statistiquement significatif a été dégagé entre la perception favorable de la politique disciplinaire et la perception de la justice distributive (0.34), la perception de la justice procédurale (0.71) et la perception de la justice interactionnelle (0.28). Ce qui a confirmé notre hypothèse 2.5 selon laquelle la perception favorable de la politique disciplinaire réduit chez l'employé le sentiment d'injustice. L'employé tunisien semble accorder une importance considérable à l'équité des mesures disciplinaires appliquées par ses supérieurs. Outre, l'équité de la sanction elle-même, il est influencé par l'effort de communication mené par les supérieurs afin de lui expliquer le bien-fondé de la mesure disciplinaire, ou encore par l'opportunité offerte à l'employé de s'exprimer concernant la sanction qu'il a obtenue et les mesures préventives à prendre. Ainsi, une sanction suffisamment justifiée serait plus acceptée et jugée plus équitable par l'employé tunisien que les décisions de sanction pour lesquelles les supérieurs ne donnent aucune justification. Le degré de sanction étant théoriquement lié au degré de formalisation des règles (Kechidi, 2005), plus une règle se présente sous la forme d'une prescription formelle, plus la charge associée à la sanction est forte. Si à l'instar des autres pratiques GRH, certains auteurs soulignent l'inexistence de politique disciplinaire structurée dans l'entreprise tunisienne (Ben Ferjani, 1992), ceci peut être attribué au manque de formalisation et à la prédominance de l'informel qui la caractérisent (Boudabbous, 2005).

## CONCLUSION

Etudier des effets attitudeux en occultant le contexte de travail semble être réducteur. C'est dans cette perspective que nous nous sommes attachés à explorer à travers la présente recherche le rôle joué par certains facteurs organisationnels dans l'explication de la perception de l'employé de la justice ou de l'injustice de ses supérieurs. Ces facteurs que nous avons identifiés à partir d'une revue de littérature et d'un ensemble d'entretiens exploratoires,

---

<sup>7</sup> Lamaute D. et Turgeon B., (2002), *Le management dans son nouveau contexte*, Ed. Chenelière/McGraw-Hill, Montréal. Toronto, cité par Debbabi I., (2004), « Vers une nouvelle vision de gestion des carrières : cas des entreprises de recherche agricole tunisiennes », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 39(206), p. 84.

agissent, à côté d'autres antécédents relatifs aux caractéristiques individuelles, sur les différentes dimensions distributive, procédurale et interactionnelle de la perception de justice. Aujourd'hui et plus qu'auparavant, l'organisation devrait reconfigurer les relations qu'elle entreprend avec ses employés si elle désire les attirer et les fidéliser. Pour ce faire, reconcevoir certaines de ses caractéristiques et ses politiques de gestion s'avère une nécessité dès lors que ces dernières sont susceptibles de forger aux yeux des employés une image de l'entreprise qui leur fournit la justice (ou en d'autres termes l'équilibre entre leurs contributions et les rétributions qu'ils reçoivent). Les résultats de cette recherche nous incitent à appeler les responsables des entreprises et les chercheurs à reconnaître les vertus du concept de justice organisationnelle.

Sur le plan théorique, cette recherche constitue une contribution à l'étude des déterminants de la perception de justice. L'intérêt de ce travail est de forger une acception claire de ce concept surtout que peu de théoriciens se sont focalisés d'une manière directe et exhaustive sur l'étude des facteurs déterminants de la perception de justice organisationnelle. Sur le plan managérial, notre travail contribue à sensibiliser les gestionnaires à propos des vertus d'une gestion équitable. Il s'est avéré que certaines caractéristiques organisationnelles (telle que la qualité du climat social) et certaines politiques de gestion (telle que la politique salariale, d'appréciation des compétences et la politique disciplinaire) sont à même d'influencer le plus la perception des employés de la justice organisationnelle et par la suite leur tendance à nuire à l'organisation ou aux membres de celle-ci à travers certains actes nuisibles tels que les actes déviants (Greenberg, 1990 ; Giacalone et Greenberg, 1997). Notre étude doterait les gestionnaires des dispositifs et des leviers d'action appropriés permettant de limiter ces actes et ce, en s'orientant vers une logique préventive plutôt que de se limiter aux actions correctives et individuelles face à la déviance des employés. Parmi ces leviers d'action nous pouvons citer : Un climat social du type humanitaire (Victor et Cullen, 1988) favorisant les valeurs éthiques et se focalisant sur le bien être des individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, Une politique salariale bien claire, équitable et transparente aux yeux des employés (quant à la structure des salaires, à la fréquence des augmentations, aux modes d'administration des salaires, etc.), Une politique d'appréciation des compétences permettant à l'employé la connaissance et la participation à la détermination des critères d'évaluation ainsi qu'un feed-back concernant les résultats du processus d'évaluation ou enfin une politique disciplinaire souple et équitable basée sur la communication avec l'employé et la participation de celui-ci à la détermination du design du système disciplinaire.

En dépit des éclairages apportés par les résultats de cette recherche et des implications managériales qui en découlent, certaines limites sont à signaler. Tout d'abord, le choix des variables déterminantes de la perception de justice ou d'injustice organisationnelle présente la possibilité d'avoir négligé certaines variables qui pourraient avoir un effet notable sur la perception de justice. Par exemple, il aurait été intéressant d'intégrer dans notre modèle des variables organisationnelles relatives à la structure, au pouvoir et à la culture de l'organisation (bien que l'étude de la justice organisationnelle dans ses différentes dimensions renvoie inévitablement aux problématiques de structure, de pouvoir et même à celle de la culture). Une autre limite que nous pouvons constater est relative à la méthode d'échantillonnage et à la taille de l'échantillon retenu. La méthode d'échantillonnage que nous avons choisie est une méthode empirique. Il s'agit de l'échantillonnage par convenance. Les méthodes empiriques sont caractérisées par une précision plus faible quant au calcul de l'erreur commise lors de l'estimation. Par ailleurs, bien qu'il réponde aux normes fixées par les experts en méthodologie de recherche en matière d'échantillonnage (l'échantillon doit comporter 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduits dans une même analyse en composantes principales), notre échantillon peut paraître limité, comparé au nombre important des variables choisies. La taille relativement faible de l'échantillon a été principalement liée aux difficultés d'accès à notre population. L'élargissement de la taille de l'échantillon à travers l'intégration d'autres catégories de la population autres que les ouvriers et les techniciens pourrait améliorer le pouvoir prédictif de notre modèle de recherche.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams J.S., (1965), «Inequity in social exchange», In Berkowitz L., *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, p267-299, New York: Academic Press.
- Arvey R.D. et Ivancevich J.M., (1980), « Punishment in organizations : a review, propositions and research suggestions», *Academy of Management Review*, vol. 5, pp 123-132.
- Aldag R.J., Barr S.H. et Brief A.P., (1981), «Measurement of perceived task characteristics», *Psychological Bulletin*, vol. 90, pp 415-431.
- Ball G.A., Travino L.K. et Sims H.P., (1994), « Just and Unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship », *Academy of Management Journal*, vol.37(2), pp 299-322.
- Ben Ammar Mamlouk Z. et Beltaifa N., (2004), «Facteurs affectifs et comportements antisociaux», *Entreprise Ethique*, N°21, pp 71-80.
- Ben Fadhel A., (1992), «La dynamique séquentielle culture-gestion, fondements théoriques et analyse empirique du cas tunisien», thèse de doctorat d'Etat, Université de Nice.
- Ben Ferjani M., (1992), Nouveau contexte de l'entreprise tunisienne et pratiques de GRH : cas de quelques entreprises performantes, in Zghal R., (éd), *La gestion des entreprises, contextes et performances*, Tunis : centre de publication universitaire.
- Bentler P.M. et Bonett D.G., (1980), «Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures», *Psychological Bulletin*, vol. 88, pp 588-606.
- Beugré C.D., (1998), *Managing Fairness in organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Bies R.J., (2001), Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In Greenberg J. et Cropanzano R., *Advances in organizational justice*, pp 89-118. Sanford, CA: Stanford University Press.
- Bies R.J. et Moag S., (1986), «Interactional justice: communication criteria of fairness», *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 1, pp 43-55.
- Boudabbous S., (2005), « Approche culturelle des rapports entre tunisiens et occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise en joint-venture », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, vol. 40(213), pp 81-92.
- Dailey R.C. et Delaney J.K., (1992), «Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover», *Human Relations*, vol. 45, pp 305-317.
- Debbabi I., (2004), « Vers une nouvelle vision de gestion des carrières : cas des entreprises de recherche agricole tunisiennes », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 39(206), pp 81-94.
- Denison D.R., (1996), « What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars», *Academy of Management Review*, vol. 21(3), pp 619-632.
- Emerson R.M., (1976), « Social-exchange theory », *Annual Review of Sociology*, vol. 2, pp 335-362.
- Erdogan B., Kraimer M.L. et Liden R.C., (2001), «Procedural justice as a two-dimensional construct, an examination in the performance appraisal context», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37(2), pp 205-222.

- Gamble T.K. et Gamble M., (2005), « Communication and perception: I am more than a camera », *Communication works companies*, The Mc Graw-Hill. Chapitre 4.
- Greenberg J., (1995), *The quest for justice on the job. Essays and Experiments*. Sage Publications.
- Giacalone R.A. et Greenberg J., (1997), *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg J., (1990), « Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts », *Journal of Applied Psychology*, vol.75, pp 561-568.
- Hackman J.R. et Oldham G.R., (1976), «Motivation through the design of work : test of a theory», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp 250-279.
- Hagan J., Shedd C. et Payne M.R., (2005), « Race, ethnicity and youth perceptions of criminal injustice», *American Sociological Review*, vol. 70(3), pp 381-407.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C., (1998), *Multivariate data analysis, with reading*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hendry C. et Jenkins R., (1997), «Psychological contracts and new deals», *Human Resource Management Journal*, Vol. 7(1), pp 38-44.
- Heneman H.G. et Schwab D.P., (1985), «Pay satisfaction, its multidimensional method and measurement», *International Journal of Psychology*, vol. 20, pp 129-141.
- Hiltrop J.M., (1999), «The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent», *European Management Journal*, Vol. 13(3), pp 286-294.
- Jenkins G.D. et Lawler E.E., (1981), « Impact of employee participation in pay plan development», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 28, pp 111-128.
- Judge T.A., (1993), « Validity of the the dimensions of the pay satisfaction questionnaire: evidence of differential prediction», *Personnel Psychology*, vol. 46(2), pp 331-355.
- Kechidi M., (2005), «La théorie de la structuration: une analyse des forms et des dynamiques organisationnelles», *Relations Industrielles*, vol. 60(2), pp 348-370.
- Koenig G., (1993), «Production de connaissance et constitution des pratiques organisationnelles», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, pp 4-17.
- Lansberg I., (1984), « Hierarchy as a mediator of fairness : A contingency approach to distributive justice in organizations », *Journal of Applied Psychology*, vol. 14, pp 124-135.
- Laroche P. et Schmidt G., (2004), «Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés-dirigeants en France », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 51 Janv-Mars, pp 2-23.
- Lassoued K., (2001), « Contribution à l'analyse de l'influence de la culture d'entreprise sur les pratiques de contrôle de gestion: une etude empirique sur 50 entreprises industrielles tunisiennes», Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Rennes.
- Leventhal G.S., Karuza Jr. et Fry W.R., (1980), « Beyond fairness: a theory of allocation preferences», in Mikula G.(dir), *Justice and Social Interaction*, New York, Springer-Verlag, pp 167-218.

- Meyer J.P. et Allen N.J., (1997), *The commitment in the workplace : Theory Research and application*. Sage Publication.
- O'Reilly C.A. et Puffer S.M., (1989), « The impact of rewards and punishments in a social context : a laboratory and field experiment », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 62, pp 41-53.
- Ostroff C., (1993), « The effects of climate and personal influence on individual behavior and attitudes in organizations », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 15, pp 56-91.
- Palmer A. et O'Neill M., (2003), « The effects of perceptual processes on the measurement of service quality », *Journal of Services Marketing*, vol. 17(3), pp 254-274.
- Pfeffer J., (1998), *The Human Equation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter L.W., Mowday R.T. et Steers R.M., (1979), « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 14, pp 224-247.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akremi A., (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion*, Paris, Economica.
- Russ F.A. et Mc Neilly K., (1995), « Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions : the moderating effect of experience, gender and performance », *Journal of Business Research*, vol. 34, pp 57-65.
- Saal F.E. et Moore M.S., (1993), « Perceptions of promotion fairness and promotion candidates qualifications », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp105-110.
- Séror A. et Rejeb S., (1996), «Etude de cas de transfert des nouvelles technologies: l'Institut régional des sciences informatiques et des télécommunications de Tunis», Publications de l'université de Laval.
- Sims H., Szilagyi A. et Keller R., (1976), « The measurement of job characteristics », *Academy of Management Journal*, vol.19(2), pp 195-212.
- Smida A. et Latiri R., (2004), «L'attitude du manager tunisien face à l'avenir», Colloque Cemdimo: le management face à l'environnement socio-culturel, pp 1-17.
- Spector P.E. et Jex S.M., (1991), «Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions and health». *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp 46-53.
- Thévenet M., (1992), « Gestion des carrières, systèmes de représentation et implication des cadres », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°2, pp 28-35.
- Torka N., Looise J.K. et Van Riemsdijk M., (2005), «Commitment and the new employment relationship. Exploring a forgotten perspective: employers commitment», *Management Review*, vol. 16(4), pp 525-542.
- Vallerand L.G., (1989), « Vers une méthodologie de validation transculturelles des questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française », *Psychologie canadienne*, vol 30, N°4, p. 662-680.
- Victor B. et Cullen J.B., (1988), «The Organizational bases of ethical work climates», *Administrative Sciences Quarterly*, vol.33(1), pp 101-125.
- Wesolowski M.A. et Mossholder K.M., (1997), « Relational demography in supervisor-subordinate dyads: impact on subordinate job satisfaction, burnout and perceived procedural justice », *Journal of organizational Behaviour*, vol. 18, pp 351-362.

- Williams J.R. et Levy P.E., (2000), « Investigating some neglected criteria: the influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions », *Journal of Business and Psychology*, vol. 14, pp 501-513.
- Wimbush J.C., Sheppard J.M. et Markham S., (1997), « An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behaviour from multiple levels of analysis», *Journal of Business Ethics*, vol. 16, pp 1705-1717.
- Younts C.W. et Mueller C.W., (2001), «Justice processes: specifying the mediating role of perceptions of distributive justice», *American Sociological Review*, vol. 66(1), pp 125-145.

### Annexe. Structure globale du questionnaire de l'enquête

Variable		Nombre d'items	Source
<b>Le climat social</b>	Le climat éthique	9 items	Victor B. et Cullen J.B., (1988), «The Organizational bases of ethical work climates», <i>Administrative Sciences Quarterly</i> , vol.33(1), pp 101-125.
	La qualité des relations avec la hiérarchie	2 items	Thévenet M.,(2000), <i>Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes</i> . Paris : les Editions d'Organisation.
<b>Les caractéristiques de la fonction</b>	L'autonomie	2 items	7 items retenus de l'échelle de Sims H., Szilagyi A. et Keller R., (1976), « The measurement of job characteristics », <i>Academy of Management Journal</i> , vol.19(2), pp 195-212.
	La communication	2 items	
	L'identification aux tâches	3 items	
<b>La politique de rémunération</b>	Le niveau général des salaires	2 items	7 items retenus de l'échelle de Heneman H.G. et Schwab D.P., (1985), «Pay satisfaction, its multidimensional method and measurement», <i>International Journal of Psychology</i> , vol. 20, pp 129-141.
	La fréquence de l'augmentation des salaires	2 items	
	La structure des salaires	2 items	
	L'administration des salaires	1 item	
<b>La politique d'appréciation des performances</b>	Les critères d'évaluation	3 items	Erdogan B., Kraimer M.L. et Liden R.C., (2001), «Procedural justice as a two-dimensional construct, an examination in the performance appraisal context», <i>Journal of Applied Behavioral Science</i> , vol. 37(2), pp 205-222.
	Le feedback évaluation	2 items	
	La participation à l'évaluation	1 item	
<b>La politique de sanction</b>	Le feedback sanction	2 items	Ball G.A., Travino L.K. et Sims H.P., (1994), « Just and Unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship », <i>Academy of Management Journal</i> , vol.37(2), pp 299-322.
	Le processus de sanction	2 items	
	La contribution à la décision de sanction	1 item	
	L'équité et la sévérité de la sanction	2 items	
<b>La justice organisationnelle</b>	La justice distributive	5 items	Niehoff B.P. et Moorman R.H., (1993), « Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior », <i>Academy of Management Journal</i> , Vol. 36(3), pp 527-556.
	La justice procédurale	6 items	
	La justice interactionnelle	9 items	

Variable		Nombre d'items	Source	
<b>La justice organisation-nelle</b>	La justice distributive	5 items	Niehoff B.P. et Moorman R.H., (1993), « Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior », <i>Academy of Management Journal</i> , Vol. 36(3), pp 527-556.	
	La justice procédurale	6 items		
	La justice interactionnelle	9 items		
<b>Les émotions négatives</b>	Dimension plaisir/satisfaction	4 items	Lawler et Yoon, (1998), «Network structure and emotion in exchange relations », <i>American Sociological Review</i> , vol 63(6), pp 871-894.	
	Dimension intérêt/enthousiasme	4 items		
<b>Les comportements antisociaux</b>	La déviance organisation-nelle	Déviance liée à la propriété	6 items	Robinson S.L. et Bennett R.S., (1995), « A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensiona», <i>Academy of Management Journal</i> , vol. 38(2), pp. 555-573.
		Déviance liée à la production	9 items	
	La déviance interpersonnelle	Comportements agressifs	3 items	
		Déviance politique	7 items	
<b>L'affectivité négative</b>		8 items	Watson D, Clark L.A.,et Tellegen A., (1988), « Development and validation of brief measures of positive and négative affect: the PANAS Scales », <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , vol. 54(6), pp 1063-1070.	

## **Modifications apportées au papier**

- Amélioration de la discussion des résultats : retour à la théorie ainsi qu'à des travaux effectués dans le contexte tunisien.

- Modifications au niveau de la forme du papier : le modèle des résultats de la recherche, qui semble être compliqué et assez lourd, a été remplacé par un tableau (tableau3) synthétisant les résultats du test des hypothèses.